



RABO

Case PME Financieren IF

André ten Holter

CASE van PME Financieren / IF

Agenda

- Ambitie
- Uitgangssituatie
- Aanpak
- Resultaten
- Resultaat CMMI assessment
- Leerervaringen
- Do's
- Verwonderpunten
- Kernervaring

Ambitie van PME Financiereren

- Beste financiële producten hebben
- Marktleider zijn
- Hoge kwaliteit van dienstverlening

Uitgangssituatie

Waarom professionaliseren

- onvrede bij de opdrachtgever (de Business)
- en onvrede bij de opdrachtnemer (IT-afdeling)
over
- de kwaliteit van de opgeleverde producten
- en over de samenwerking binnen de projecten
tussen de business en de IT'ers.

Uitgangssituatie

Dat kwam tot uiting in:

- wederzijds onbegrip over tijdsduur en kosten van projecten
- gebrek aan wederzijds vertrouwen
- afbakening van het eigen terrein, daardoor hokjesgeest (Eindhoven: Business en Utrecht: IT)
- calimero gevoel bij IT'ers
- elkaar de schuld geven van ontstane problemen
- geen verantwoording nemen
- niet houden aan gemaakte afspraken
- gedogen, lief zijn voor elkaar

Uitgangssituatie

Knelpunten uit nulmeting

- Onduidelijke en complexe opdrachten
- snel veranderende inzichten daardoor veranderende requirements en daardoor gewijzigde opdrachten
- onvoldoende grip, inzicht en stuurmogelijkheden op projecten en processen
- sterke afhankelijkheid van schaarse resources, kortom

**sechte basis voor een adequaat
systeemontwikkelpoces**

Uitgangssituatie

Gelukkige omstandigheden

- Focus van management op kwaliteit
- Commitment over noodzaak
- Duidelijke drive en richting
- Hoge eisen op professionalisatie vanuit Hoofddirectie

Uitgangssituatie

- Jaarbudget 25 mio
- # 115 fte's direct betrokkenen in ICT
- # 0 fte in QA

Aanpak

Structuur

- CMMi Level 2 Proces Areas

Cultuur

- Functioneringprincipes
- Intercollegiale Toetsing
- Voorbeeldgedrag
- Cultuursessies
- Lerende organisatie

Aanpak Functioneringprincipes

Afspraak = Afspraak

100% Zelfverantwoordelijk

Resultaatgericht

Win-Win

Durf tonen

Openheid

Directheid

Elkaar aanspreken

NO- Nonsens

Succes willen hebben

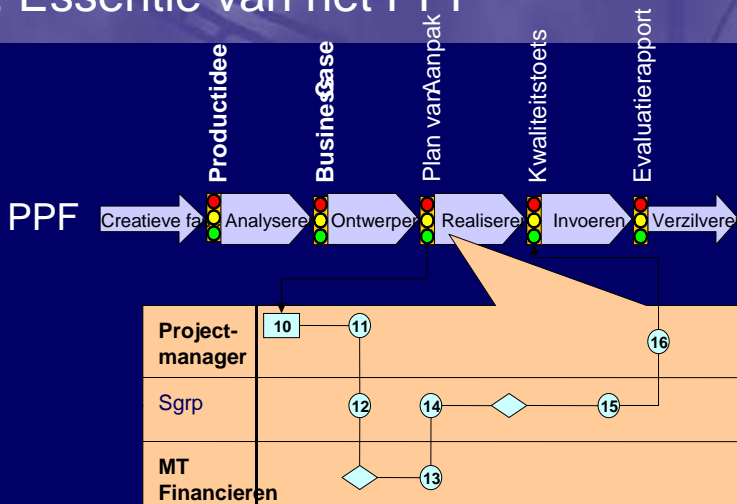
Wat heeft het opgeleverd

- Planning en begroting: binnen marge van 10%
- Doorlooptijd: voorspelbaar, opleverdata worden gehaald
- Productiviteit: 5% jaarlijkse verhoging
- Productkwaliteit: minder showstoppers in testtraject
- Klanttevredenheid: verbeterd door professioneler SO
- Professionaliteit: Level 2 / Level 3
- Kosten: 0,6 mio per jaar
- Kostenbesparing: 1,2 mio per jaar
- Zekerheid van continuïteit: kwaliteitssysteem, QA-groep
Prince2, Quality Board

Wat heeft het opgeleverd

- Vroegtijdige participatie van Gebruik en Beheer in projecten
- Betere beheersing van de projecten portfolio
- Betere besturing op projectniveau (PM en Stuurgroep)
- Meer durf van MT om zaken te delegeren aan stuurgroep
- Beter inzicht in performance van processen
- Duidelijke schattingsnormen
- Duidelijkheid omtrent taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (PPF-protocol)

1: Essentie van het PPF



CMMi Assessment dec. 2003

Procesgebieden level 2

S=Satisfied, PS=Partially Satisfied

	RM	PP	PMC	SAM	MA	PPQA	CM
SG1	S	S	S	S	S	PS	PS
SG2		S	S	S	PS	PS	PS
SG3		S					PS
GG2	S	S	S	S	PS	PS	PS
level 2	S	S	S	S	PS	PS	PS

CMMi Assessment

Procesgebieden level 2 beoordeeld op level 3

S=Satisfied, PS=Partially Satisfied, NS=Not Satisfied,

	RM	PP	PMC	SAM	MA	PPQA	CM
SG1	S	S	S	S	S	PS	PS
SG2		S	S	S	PS	PS	PS
SG3		S					PS
GG2	S	S	S	S	PS	PS	PS
GG3	PS	PS	PS	PS	NS	PS	PS
level 3	PS	PS	PS	PS	NS	PS	PS

CMMi Assessment

Procesgebieden level 3

S=Satisfied, PS=Partially S., NS=Not S., ()=beperkte waarneming, - = niet beoordeeld

	RD	TS	VE	OPF	OPD	IPM	RM
SG1	S	S	S	S	PS	(PS)	PS
SG2	(S)	S	S	S		(PS)	S
SG3	(S)	S	S				PS
GG2	S	S	PS	PS	PS	(-)	NS
GG3	PS	PS	(NS)	NS	NS	(-)	NS
level 3	PS	PS	(NS)	NS	NS	(-)	NS

Leerervaringen

- CMMi is een middel (meetmodel voor vaststellen verbeterpotentieel)
- CMMi is ook een doel op zich (kwalificering, benchmarking)
- Aansluiten bij verandervermogen van de organisatie
- Integratie van Ontwikkeling en Gebruik is noodzakelijk
- Implementatie van veranderingen is moeilijk en tijdrovend
- Borgen van veranderingen kost minstens zoveel energie
- Commitment management en medewerkers is essentieel

Do's

- Communicatie blijft belangrijk en is nooit genoeg
- Blijven monitoren van gemaakte afspraken
- Controle op handhaving van gemaakte afspraken uit het kwaliteitssysteem
- Meten is nodig, normen zijn een goed hulpmiddel
- Voorbeeldgedrag van het management is essentieel
- Continue feedback op de functioneringsprincipes
- Focus op versterken verantwoordelijkheidsgevoel
- Verbeteren van kwaliteit moet attitude (cultuur) zijn

Verwonderpunten

- Cultuur of structuur
- Cultuur en structuur zijn aanvullend
- vertaling van Functioneringprincipes naar MTO en Beoordelingen
- QA levert echt geld op

Kernboodschap

Systeemontwikkeling is een proces waarbij mensen volgens procedures een product (systeem, applicatie) ontwikkelen

Bij professionalisering moet aan de facetten

- proces (eenduidig vastgesteld)
- mens (cultuur, attitude, functioneringsprincipe)
- procedures (wetten, standaards, richtlijnen)

evenveel aandacht besteed worden